لا تخلو أي منظمة من الموارد البشرية ، فهم عصب التنظيم و القوى العاملة فيه ، إذ أن نجاح المنشأة يتوقف على ما يتوافر لها من موارد بشرية قادرة على الأداء الأمثل ، و لن يتأتى لها ذلك إذا لم تهتم بتنميتهم و إدارتهم و توفير لهم الجو التنظيمي الملائم لعرض مهاراتهم و استعداداتهم . لذلك حاولنا في هذا الفصل الحديث عن الموارد البشرية من حيث مفهومها ، أهم مداخل دراستها ثم أهميتها.

ثم تطرقنا بعد ذلك إلى تنمية الموارد البشرية لأن المنظمة التي تفشل في تنمية مواردها البشرية ليس من الممكن أن تصل إلى أهدافها ، لذلك تناولنا في هذا الجانب : المقصود بتنمية الموارد البشرية و أهميتها ثم مداخل تنميتها و عملياتها .

1/ ماهيـــة الموارد البشريــــــة :

1-1/- تعريف الموارد البشرية Human Resources

الموارد البشرية في منظمة ما هم جميع البشر أو الأفراد المنتمين لها و العاملين فيها سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين ... و هؤلاء الأفراد تعاقدت معهم المنظمـــة للقيام بمهام وظيفية أو عمل محدد مقابـــل راتب أو أجر أو تعويضات و مكافآت و مزايـــــا عينية محددة على أن يلتزم هؤلاء الأفراد أثناء قيامهم بأعمالهم الموكلة إليهم من قبل المنظمة بإستراتيجيتهـــــا ، و هذه الإستراتيجيـــة تشتمل على رؤية و رسالة المنظمة ، و أهداف مادية و معنوية تسعى المنظمة لتحقيقهـــــا .

و قد تم إطلاق هذا المصطلح : أي الموارد البشريــــة بعدما كان يطلق عليه العاملين أو القـــوى العاملة أو العمال أو الأفراد للدلالة على أهمية العنصر البشري في تحقيق أهداف المنظمة و بقائها و الذي يعبر عنه برضا المستهلك عن منتجاتهـــــــا[1] .

ما يؤخذ على هذا التعريف هو إهماله لقدرة الفرد و رغبته في العمل ، ذلك أن التحاق الفرد بعمل ما في المنظمة لا يأتي من فراغ بقدر أنه نابع من رغبة الفرد و دافعيتـــه له ، و مدى توافق قدراتـــه مع متطلبات الوظيفة .لذلك جاء التعريف التالي لسد الفجوات التي تركها التعريف السابق .

يقصد بالموارد البشريـــة " تلك الجموع من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات و القدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال و الراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس و اقتناع " .

و يتضمن هذا التعريف صفتين أساسيتين في تركيب الموارد البشرية هما: القدرة على الأداء و الرغبة في الأداء.[2]

و من خلال هذه التعاريف نخلص إلى أن الموارد البشرية هم مجموعة الأفراد العاملين في المنظمة و الذين دفعتهم الحاجة إلى شغل مناصب تتماشى و قدراتهم و مهاراتهم ، و هم بما يقدمونه من مجهـــودات يكون لهم الحق في تقاضي أجور و الحصول على مزايا و مكافـــــآت محددة .

1- مخلوف .دور الموارد البشرية في المؤسسة http://hrdiscussion.com /hr /1082.html بتاريخ 2008/01/12 .

2- على غربي و آخرون ، تنمية الموارد البشرية ، دار الهدى ، عين مليلة ، 2002 ،ص19 .

-3

2-1/- مداخل دراسة الموارد البشريــــــة :

تناولـــت موضوع الموارد البشرية عدة مداخل فكرية أسهمت بدراساتها في هذا المجال ، و أهم هذه المداخل نجد مدخل الإدارة العلميـــة و مدخل العلاقات الإنسانية في العقد السابع من القرن **20** ، ثم تلاهمـــا مدخل الموارد البشرية خلال العقدين السابقين ، و فيما يلي سنتطرق إلى أهم هذه المداخل :

1.2.1/- مدخل الإدارة العلميـــــة : Scientific Managment

لقد تبلورت حركة الإدارة العلمية في الولايات المتحدة الأمريكية في العشرينية الأولى من القرن **20**[1] وشهدت انتشارا واسعا في سنة **1914** على يد **فريدريك تايلــــور** ، حيث أقام نظريته على أساس علمي تجريبي يقوم على الملاحظة و تسجيل الوقائـــع ثم التجربة و تحليل النتائــــج ، و ركز هو و مساعدوه على الجوانب الفنية دون سواها ، ورغم إدراكه لأهمية العنصر البشري إلا أنه لم يعطه الإهتمام اللازم من البحث و التحليـــــــل.[2]

و من أهم الأسباب التي دعت تايلور إلى وضع نظريته ، الأوضاع المزرية التي شهدنها المنظمات آنذاك من إسراف و تبذير و تذبذب في الإنتاجية رغم التطورات التكنولوجية التي عرفها الاقتصـــــاد الأمريكي في تلك الفترة ، علاوة على وجود منظمين متخصصين في عمليات الإدارة و التنظيـــــم .

و تقوم نظريته هذه على الأسس و المبادئ التالية [3]:

1 ـاستخدام الأسلوب العلمي للوصول إلى حلول للمشاكل الإدارية و اتخاذ القرارات.

2 ـاختيار الموارد الماديةوالبشرية بطريقة علمية سليمة.

3 ـالتزام كل عامل بالعمل المحدد له على أن توفر له الإدارة التعليمـــــات و الإرشادات المتعلقة بكيفية الأداء الأمثـــل من خلال دراسة الحركـــــة و الزمن .

4 ـالتعاون بين الإدارة و العمال حيث تتولى الإدارة مهام التخطيط و التنظيم و الرقابة و يتولــى العمال مهــــام التنفيــــذ .

و قد بنى تايلور أسلوبــــه بالإعتماد على هذه المبادئ بعد ملاحظة أن الطرق التي ينتهجها العمال في أداء عملهم غير مجدية مما يترتب عليها خسارة و تبذيرا في الجهد و المال [4] ،

1- على غربي و آخرون ، المرجع السابق ،ص33

2- صالح بن نوار ، المرجع السابق، ص:125

3 -على غربي و آخرون ، المرجع السابق، ص :34-35

4- صالح بن نوار ، المرجع السابق ، ص 126.

و إزاء ذلك قام **تايلــور** بدراسة كيفية تصميم العمل ليكون أكثر فعالية و قد كان تركيزه هو و معاونوه (لوثر غوليك ، فرانك جيلبرت ، ليندال أ ورفيك ، هنري فايول ...) على دراسة الحركات المطلوبة لأداء كل عمل و الوسائــل و الأدوات المستخدمة و الزمن اللازم لكل مهمة ، و بإتبــاع أساليب علمية توصل إلى تحديد معايير أداء عادلة لكل عمل، و تم رصد أجور تشجيعيــــة للعمال الذين يحققون إنتاج يفوق المعايير المحددة.

و توصف نظرية **تايلور** بـ: نظرية الآلة نتيجة إغفالها لآدمية الفرد لذلك اهتم بدراسة الحركة والزمن ووضع أفضل فنون الحركة الفيزيقية للآلة و ليس للإنســـان .

أخيــــرا من خلال ما أستعرض آنفا يمكن القول أن ما يؤخذ على هذه الحركة هو إغفالها لآدمية الإنسان و اعتباره عنصرا من عناصر الإنتاج لا يحفز إلا بالمكاسب الماديــــة ، و ما مفهوم الرجل الاقتصـــــادي **Economic man** إلا دليــــــل على ذلك .[1]

2.2.1/- مدخل العلاقات الإنسانيـــــــــة:

ظهرت هذه المدرسة على أنقاض المدرسة السابقة التي اعتبرت الجوانب المادية هي الدافع الأساسي الذي يدفع الإنسان إلى العمل ، و لعل هذا ما دفع الاشتراكي **إلتون مايو Elton Mayo (1880-1949)** إلى القيام بجملة من التجارب الميدانية من أجل إثبات خطأ هذا الاعتقاد . و لقد أجريت خلال الفترة الممتدة بين **1927 -1932** في شركة **ويسترن إلكتريك Western Electric** .[2]

و عرفت بتجارب أو دراسات **هاوثورن Hawthorn** ، تم نشرها في مؤلف الإدارة و العامـل عـام **1939** و هـي بمثابــة الدراسة الأولـى إن صـح القول التـي اهتمت بالجوانب الإنسانيـــــة من خلال اعتماد الحقل التجريبي في التعامل مع المتغيرات المادية للعمل (إضاءة ، فترات الراحة ، نظام الأجور) و أثـــرها على إنتاجية العمل ، و كان فريق البحث يتألف من **إلتون مايو** و جماعته (روثلسبرجر **Roethlisberge** ، وليم ديكسون **w.Dickson**، وارنر **Warner**) .

تتكون عينة الدراسة من مجموعة من الفتيات تم تصنيفهن إلى مجموعتين ضابطة و أخرى تجريبيـــة، حيث تم إخضاع المجموعة الأولى إلى ظروف مادية ثابتة و المجموعة الثانية إلى ظروف مادية تارة بالزيادة و تارة بالنقصان . و كانت النتيجة في جميع التجارب هي زيادة الإنتاجية ، معنى هذا أنه لا توجد علاقــة بين تلك المتغيرات و الإنتاجية ، و هذا ما دعى إلى ضرورة البحث عن الأسباب الكامنة وراء ارتفاع الإنتاجيـــة و أظهرت النتائج أهمية العوامل الاجتماعية و دورها في التأثير على الإنتاجية ، حيث أن تماســـك الجماعة و الإلتزام بمبادئها يؤثر بكل وضوح على إنتاجية العمال و سلوكهم أثناء العمل .[3] و هذا ما يعبر عنه بالعلاقات

1- على غربي و آخرون ، المرجع السابق ، ص ص :37، 38

2- صالح بن نوار ، المرجع السابق ، ص: 150

3- على غربي و آخرون ، المرجع السابق ،ص40،41 .

الغير رسمية في التنظيم التي تتسم بتأثيرها في أنماط التفاعل الإجتماعي في وسط العملية الإنتاجية. من هنا برزت مدرسة العلاقات الإنسانية و نشطت الأبحاث المتعلقة بالسلوك الإنساني داخل المنظمة و أثره على إنتاجيـــة العامل.[1]

أهم المبادئ التي تنهض عليها المدرسة : يقوم مدخل العلاقات الإنسانية على مجموعة من المبادئ من تجاربها بمصانع هاوثورن و تتلخص في :

1 ـأن العامل ليس كائنا سيكولوجيا منعزلا و لكنه عضو في جماعة لها قيم و معايير تشكل سلوكـــــه و تضبط تصرفاتـــــه .

2 ـأن القيادة الإدارية تلعب دورا أساسيا في التأثير على تكويـن الجماعات و تعديل تقاليدها بما يتناسب مع أهداف التنظيم و هذا ما يضمن تحقيق التقارب بين أشكال التنظيـــم .

3 ـأن السبيــل لتحقيق هذا التقارب هو إدماج التنظيم غير الرسمي في التنظيـــم الرسمي عن طريق مشاركة العمال في عملية اتخاذ القرارات و تحميلهم مسؤولية العمل على تحقيق أهداف المنظمـــة .

4 ـأن الاتصالات بين أجزاء التنظيم ليست قاصرة على شبكة الاتصالات الرسمية بل إن هناك شبكـــة الإتصالات غير الرسمية التي يجب أن تولى العناية اللازمة و التي قد تكون أكثر فاعلية في التأثيـــر على سلوك العاملين .[2]

5 ـاعتبار المنظمة بناء اجتماعي غايته تحقيق أهداف اجتماعية و ليس بناءا اقتصاديا محتسبـــــا .

6 ـإشباع الحاجات الخاصة بالتنظيم الغير رسمي سيؤدي إلى تحقيق أهداف التنظيم الرمس تلقائيا .[3]

من خلال هذه المبادئ يتضح جليا مدى اهتمام مايو بالعلاقات الاجتماعية معتبرا أنها أساس العملية الإنتاجية و أساس تحقيق الأهداف التنظيمية لأن الطاقـــــات المادية ـفي نظره ـ وحدها غير كافية لتحقيـــق غايات المنظمة .[4]

رغم ما قدمه مايو من أفكار كان قد أغفلها سابقوه ، إلا أنها لم تسلم بدورها من النقد فقد ذهب البعض إلى أن تجارب **هاوثورن** لم تكشف عن ظواهر جديدة بل أكدت على أمور ظاهرة وواضحـــة . لكن هذا النقد لم يأخذ في الحسبان التوجه الفكري و العلمي الذي كان سائدا في تلك الفترة و هو ما يتعلق بانشغال علماء الاجتماع و الأنثروبولوجيا بدراسة المجتمعات البدائية و المجتمعات الصناعية الحديثة ، و لم يخاطر أحد منهم بدراسة منظمة أو مصنع من داخلــــه .

و عموما فقد لفتت هذه الدراسات انتباه الباحثيــــن و الإداريين إلى أهمية الجوانب الإنسانية و أثرها على الإنتاج و ضرورة إلغاء آلية العنصر البشري ، بل أكثر من ذلك أصبح الحديث و العمل على ضرورة تصميم الوظائف بشكل يتناسب مع رغبات و قدرات العاملين .[5]

1- خليل محمد جسن ، خضير كاظم حمود- نظرية المنظمة - دار المسيرة ، الاردن ،ط1، 2000 ، ص ص : 65 ، 66

2- صالح بن نوار ، المرجع السابق ، ص ص : 151،152

5.3- خليل محمد حسن ، خضير كاظم حمود – المرجع السابق - ص: 68

4- خليل محمد حسن ، خضير كاظم حمود – المرجع السابق - ص: 68

3.2.1/- مدخل الموارد البشريـــة: Human resources opproosh

كانت بدايات هذا المدخل في سبعينيات القرن **20** ، و هو ينظر إلى الأفراد كموارد يمكن أن يسهموا في تحقيق أهدافهم و أهداف مؤسستهم ، و يعتبر هذا المدخل أهداف المنظمـــة ((فعاليـة التنظـيم)) و حاجـات الأفـراد مهمتـين تكمـلان بعضـهما الـبعض بـدلا مـن اعتبارهمـا نقيضـين منفصلين . [1]

و من الأسس و المبادئ التي يقوم عليها هذا المدخل ما يلي : [2]

1) أن حسن تنمية و إدارة الأفراد من شأنه أن يحقق فعالية المنظمة و يزيد من إنتاجيتهـا .

2) يجـب أن توجـه سياسـات و بـرامج المـوارد البشـرية إشـباع الحاجـات النفسـية و الاقتصـادية و الاجتماعيــــة للأفـــراد.

3) بيئة العمل لا بد أن تهيئ و تشجع الأفراد على تنمية و استغلال مهاراتهـــم .

4) برامج و سياســـات الموارد البشرية لابد أن تنفذ بطريقة تراعي تحقيق التوازن بين حاجـــات الأفراد و أهداف المنظمة من خلال عملية تكاملية تساعد على تحقيق هذا التوازن.

إن الفكرة الرئيسيــــة لهذا المدخل هي العمل على خلق القدرة التنافسية ، و يتوقف ذلك على الموارد البشرية الفعالة باعتبارها المصدر المسئول عن ذلك و ذلك وفقا للمنطق التالي :

يعد المورد البشري الفعـال المصدر الحقيقي لتكوين و استمرار القدرات التنافسيـــة ذلك أن الموارد المادية و المالية و المعلوماتية ليس بمقدورها الوصول إلى القدرة التنافسية .ما لم يتوافر العمل البشري الذي يشمل عمليات التخطيط و التصميم و الإبداع و البرمجة و التنسيق و الإعداد و التهيئة و التطوير و التنفيذ .... إلخ ، كلها عمليــــات تؤدي إلـى تحسين الجودة و تطويـر المنتجات لتحقيق الميزة التنافسية ، و هذا في إطار و جود نظام متطور لإدارة الموارد البشرية .

إن الموارد البشرية بالنسبة لهذا المدخل هي عجلة التنظيم،و هم بما يملكون من دوافع و اتجاهات و ميول و ما يتوافر لهم من قدرات فيزيولوجية إنما يمثلون واحدا من المتغيرات المحددة للسلوك التنظيمي و هذا ما عبر عنه **يـــاك** في مفهومه عن التنظيـــــم ، إذ اعتبر العنصر البشري أهم عنصر

و عليه فالمورد البشري هو القوة الدافعة لأي تنظيم و هذا بفضل مجهوداته و طاقاته التـي يسخرها في خدمة و إنجاح المنظمة ، و هو الذي يخطط للأهداف و البرامج و يتولى تصميم و توزيع الأدوار و المسؤوليـــات و تدبير الإمكانات اللازمة و توجيه استخدامها بما يعود بالنفع على التنظيم .

---

1 - على غربي و آخرون ، المرجع السابق ، ص : 46

2 - فيصل حسونة ، المرجع السابق ، ص 15 .

ونتيجة لهذه الأدوار التي يقوم بها المورد البشـــري فقد زاد الاقتنــاع الكامل بهذا الدور في مجموعة من الأسس التالية التي يتضمنها الفكر الإداري الجديـــد :[1]

1) إن المورد البشري هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية و قدرة فكريــــة و مصدر للمعلومات ، الاختراعات و الابتكارات و عنصر فاعل و قادر على المشاركة الإيجابية بالفكر و الرأي .

2) إن الإنسان في منظمة للأعمال يرغب بطبيعته في المشاركة و تحمل المسؤولية و لا يقتنع بمجرد الأداء السلبي لمجموعة من المهام تحددها له الإدارة ، بل هو يدير المبادرة و السعي إلى التطور و الإنجـــاز .

3) أن الإنسان يزيد عطاؤه و ترتفع كفاءتــــه إذا عمل في فريق من الزملاء يشاركـــون جميعا في تحمل مسؤوليات العمل و تحقيق نتائج محددة .

4) أن الإنسان إذا أحسن اختياره ، إعداده ، تدريبه و إسناد له العمل المتوافق مع مهاراته من المشــــــرف أو الرقابة لضمان أدائه لعملـــــه .

بناءا على ما سبق يمكن القول أن الموارد البشرية وفق هذا المدخل نالت اهتماما واسعا ، ذلك أنها أساس التنظيم و العقل المدبـــر لكافة السياسات و البرامج التنظيمية علاوة على ما تتسم بـه من قدرات و مهـــارات *تساعدها على إنجاز المطلوب ، و السبيل إلى ذلك هو وضع إدارة خاصة تهتم بشؤون العاملين.*

3-1/ أهميـــة الموارد البشريـــــة :

تنبع أهمية دراسة الموارد البشرية من عدة مراحل يمكن الإشارة إلى أهمها على النحو التالي :

<u>أولا/</u> تميـــز العنصر البشـــري:

تحول اهتمام الباحثين في علاقة العنصر البشري بالمنظمـــة من التعامل معه كإدارة الأفـــراد إلى تناولها من خلال مفهوم إدارة الموارد البشرية ، ذلك أنه كان ينظر إلى العنصر البشري كعنصر من عناصر الإنتاج يمكن الحصول عليه بأقل تكلفـــة أي أن الأفراد مجرد شيء تابــع للمؤسسة ، لكن مع إدارة الموارد البشرية فالأفراد مهمين و هم ككيان مستقـــل و ليس متغير تابع ، يتم التعامل معه في إطار علاقة تعاقديـــة تراعي التوفيق بين أهداف المنظمة و طموحـــات الفـرد .[2]

و تأتي أهمية الموارد البشرية من خلال ما أظهرته نتائج البحوث و الدراسات أن الإدارة السليمة للموارد البشرية تؤدي إلى النتائـــج التالية :[3]

1) تحسين الإنتاجية و رفع الأداء و تفجير الطاقات لدى العاملين .

1- على غربي و آخرون ، المرجع السابق ، ص – ص : 48-50

2- محمد اسماعيل بلال - إدارة الموارد البشرية - دار الجامعة الجديدة ، الأزاريطة ،بدون طبعة ،2004 ،ص25.

3- فيصل حسونة ، المرجع السابق ، ص 1

2) تزايد إدراك المديرين بأن قدرة المؤسسة على التنافس و التميز و الإبداع تعتمد على رأس مالها البشري .

3) تغير القيم الوظيفية لدى العاملين ، حيث يتطلعون إلى الاحترام و التقدير و المشاركة في صنع القرارات التي تتعلـــــق بهم .

ثانيا / العنصر البشري كمورد و حاكم في الأداء :

يعتبر المورد البشري أهم مورد بالنظر إلى غيره من موارد مادية ، و المورد الحقيقي لأي منظمة و هذا ما عبر عنه عالم الإدارة الأمريكي **بيتر دراكر** أي منشأة أو أي مؤسسة من أي نوع لها مورد وحيـــد حقيقي الإنسان [1] فالإنسان هو أهم عناصر العملية الإنتاجية في التنظيم مع ضرورة توفر الكفاءات الجيدة القادرة على الأداء و العطاء المتميز .

لذلك يمكن القول أن توسع الإنتاج لا يكون بالتوسع الأفقي فقط (زيادة عدد الموظفين و تقنية عالية من الآلات و المعدات) بل إن التوسع الرأسي للإنتاج هو مكمللتوسع الأفقي و ذلك لرفع مستوى الكفاءة الإنتاجية عن طريق توفير الموارد البشرية المتحفزة القابلة لعمليات التشكيـل و التأهيل و التدريـب و التي يكون من ورائها تحقيق الميزة التنافسية للمؤسســـــة.[2]

ثالثا / العنصر البشري كعنصر مركب:

لكل فرد قدرات و اتجاهات تختلف عن قدرات واتجاهات غيره من الأفراد وقد تختلف عند الفرد ذاته من فترة لأخرى و من موقف لآخر، إضافة إلى ذلك عدم استقرار المنظمة و تنقلها من بيئة دائمة التغير معقدة التكوين متضاربة التأثير متنوعة العناصر و هذا بدون شك له تأثير على سلوك الأفراد مما يتطلب تنوع المثيرات و النماذج و النظم و المداخل المستخدمة لإدارة المورد البشري تقتضي الوعي المتكامل و التطويـر المستمر لقدرات و مهارات الأفراد لضمان التحقيق الفعال لأهداف الإدارة .

رابعا / العنصر البشري كقيمة نهائية:

كرم الله سبحانه و تعالى الإنسان و فضله على جميع المخلوقات و خلق جميع الأشيـــاء من أجله [3] يقول عز و جل : " و لقد كرمنا يني آدم و حملناهم في البر و البحر و رزقناهم من الطيبات و فضلناهم على كثير ممن خلقنا تفضيلا " . *

لذلك وجب على الإنسان تكريم أخيه الإنسان و ذلك بانتقاء الأسلوب المناسب لإدارته و توجيهه ، و العمل على إشباع جميع حاجاته التي يمكن للمنظمة أن توفرها ، مع الأخذ بعين الاعتبار البعد القيمي و الإنساني في المقام الأول و ليكن ذلك في حدود حد العفاف و حد الكفايـــة حسب طبيعـــة الفرد و ظروفه الاجتماعيـــة و الاقتصادية و أيضا في ضوء طبيعة المجتمع و إمكانية و طاقات المنظمة . [4]

1،3،4- محمد اسماعيل بلال ، المرجع السابق ، ص 26.

2- فيصل حسونة ، المرجع السابق ، ص 14 .

* سورة الاسراء الآية :70.

من خلال ما استعرضناه أعلاه نستنتـــج أن الموارد البشرية هي أساس كل عمل و أصل من أصول الإنتاج إذا ما أحسنت إدارتها و استغلالها استغـــلالا أمثلا .و لعل هذا ما ساعد الدول الكبرى على بلوغ مصاف التقدم و التطور كما هو الحال في كندا التي وضعت من خلال خطتها

أربعة بنود تهتم بالموارد البشرية هي : المزايا و التعويضات ثم التدريب و التطوير ثم التوظيف بعد ذلك تكيف العاملين مع بيئة العمل [1]

2/ ماهية تنمية الموارد البشرية :

2-1/ تعريف تنمية الموارد البشرية :

تعنى تنمية الموارد البشرية بتزويـــد الموارد البشرية في المنظمة بالمعارف و المهارات و القدرات اللازمة و التي تمكنهم إنجاز وظائفهـــم بهدف الوصول إلى المستوى المطلوب و بالتالي إلى تحقيق الأهداف المنشودة ، وهي عملية مهمة لا غنى للمنظمة عنهـــا

يقصد بتنمية الموارد البشرية كل جهد علمي منظم يبذل من أجل تعظيم الاستفادة من الموارد البشرية التي تمتلكها المنشأة ، و مما يضمن الارتقاء بالمستوى المهاري و المعرفي للعنصر البشري من الوضع الآلي إلى الوضع المستهدف بصورة مستمرة . [2]

نستنتج من هذا التعريف أن تنمية الموارد البشرية هي عملية مستمـــرة في المنظمة تهدف إلـى إكســـاب المـوارد البشـرية مهـارات و معـارف بغـرض الوصـول إلـى الأداء التنظيمـي الأمثـــل .

2-2/ أهميـــة تنمية الموارد البشريـــة :

ليس تخطيط الموارد هدفا في حد ذاته ، ولكنه وسيلة لهدف أكبر هو الاستخدام الأمثل لتلـك المـوارد ، إن هـدف الإدارة المسئولة عـن أداء أعمـال معينـة هـو إيجـاد قـوة منتجـة **Productive** و مستقرة **stable** و فعالة **effeitire** .

ولا يتحقق للموارد البشرية تلك السمات الا بـالتخطيط السليم والتنفيد الدقيق لعناصـر خطـة تنميـة المـوارد البشـرية البشـرية لأنهـا السـبيل للوصـول الـى المسـتوى المطلـوب مـن الانتاجيـة والاستقرار والفعالية في قوة العمل .

وتحقيق هذه الأهداف يتم من خلال وضع خطـة تنمية متكاملـة في عناصـرها أو عملياتهـا والتـي تشمل : الأستقطاب ، الأختيار ، والتدريب..... وغيرها من عمليات . [3]

ان الاهتمام العالمي بتنمية الموارد البشـرية يرجـع الـى كـون البشـر الثـروة الحقيقيـة لاي دولـة ولأي أمـة فكلمـا أهتمـت بقضـية قـدرات مواردهـا البشـرية كلمـا تقـدمت اقتصـاديا ،اجتماعيـا ، وثقافيا .

1 - فيصل حسونة ، المرجع السابق ، ص : 16 .

2 - رياض بن صوشة - أهمية تنمية الموارد البشرية-http://hrdiscussion.com/ hr 1938 html بتاريخ 2008/04/14

3 - علي غربي وآخرون –المرجع السابق ص ص :19، 20

فالعنصر البشري ليس المورد الوحيد الموجود في المنظمة وهناك موارد أخرى (مادية ومعنوية)، لكن هاته الأخيرة ليس بمقدورها أنتاج منتجاتها مالم يعزز بالمورد البشري الموهل والقادر على استخدامها للوصول الى الأهداف المنشودة .[1]

ان تنمية الموارد البشرية هي عملية ديناميكية وفعالة اذ أن بقاء المنظمة مرتبط بأستمرارها ، ولهذا ينبغي اعطاؤها الاهتمام الأكبر لأن كل عملية من عملياتها [2] تتكامل مع مثيلتها لتساهم في تنية المورد البشري لان كفاة هذا الاخير تعكس كفاة الاداء التنظيمي للموسسة .

بناء على ما سبق يتضح أن تحقيق أهداف المؤسسة في العصر الحديث يتوقف على عاملين أثنين : **أولاها** على الوية الواضحة لظروفها وللبئية التي تعمل في أطارها ،و**ثانيهما** على التحديد الواضح لدور ادارة المواردالبشرية في هياكلها التنظيمية ،الذي يعكس اهدافها وسياستها من خلال تحسين الموارد البشرية فيها وبالتالي الأدا العام للهياكل التنظيمية وعليه فأن وجود سياسات واضحة تحكم تنمية الموارد البشرية هي بمثابة السبيل نحو الأستخدام الامثل لهذه الموارد البشرية وتقع هذه المسؤولية على عاتق الرئيس المباشر الذي من خلاله تتضح أهمية القيادة والاتصالات ...... وذلك لوضع نظام متكامل لإدارة المارد البشرية .وتتكامل مع هذه الصفات مجموعة السلبيات الرئيسية التي تحدد اسس التعامل مع الموارد البشرية وحقوقهم وواجباتهم وذلك لتحقيق نوع من التوازن بين حاجات الأفراد وأهداف الموسسة في علاقة دائرية تحقق الأنسجام والتوا زن بين الفريقين.

3-2/ عمليات تنمية الموارد البشرية :

أولا: تحليل الوظائف :

تعتبر عملية تحليل الوظائف من الوظائف المهمة في ادارة الموارد البشرية ولابد من وجودها اذا كيف تستطيع المنظمة ان تستقطب موارد بشرية دون وجود معلومات كافية عن تحليل الوظائف .

يقصد بتحليل الوظائف تحديد معالم كل وظيفة في المنشاءة عن طريق الملاحظة والدراسة أي توضيح ماهية الوجبات والمسوليات الخصة بالوظيف وتقد ير درجة المهارات ومقدار المعلومات ونوع المقدرة المطلوبة في من يشغلها ، وتحليل طبيعتها وظروف العمل الخاصة بها بهدف التوصل إلى توصيف كامل لها. وأليك المكاسب الرئيسية لتحليل الوظائف :

1 -وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
2- العدالة في منح الأجور ذات قيمة مماثلة[3]
3- أعداد الجداول المتعلقة بالتوظيف والتدريب.
4- النظر في الظروف المناسبة لكل وظيفة

1- محمد احمد اسماعيل -أهمية الاستثمار في تنمية الموارد البشرية- htmif/ www.hrdiscussion.com // http بتاريخ 2008/04/25.

2- على غربي و آخرون ، المرجع السابق ، ص ص: 20-21

3- مصطفى نجيب شاويش ، المرجع السابق، ص ص :61،62

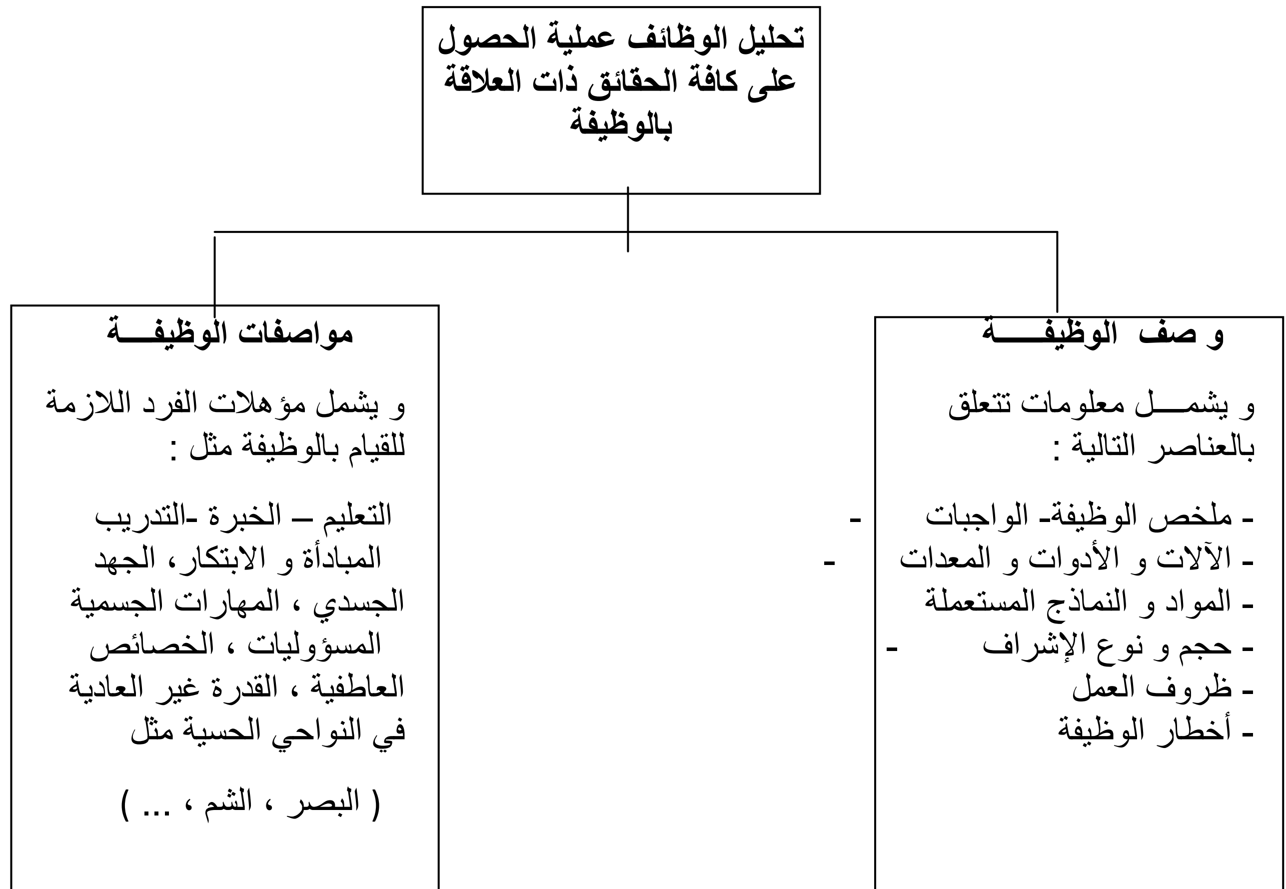
5- توزيع المهام وتحديد المسؤوليات وتعويض السلطات. 6- ضبط الدرجات وتوصيف الوظائف

7- اتخاذ الاجراءات الأحتياطية المتعلقة بأمن وسلامة العامل والمؤسسة من الأخطار ...الخ

وتستخدم المنظمة لجمع المعلومات عن الوظائف عدة طرق أهمها : الملاحظة، المقابلة والاستبيان ، والجمع بين المقابلة والاستبيان. ولكل طريقة ظروفها وحالات استعمالها.[1]

ان تحليل الوظائف لايتضمن تحليل المحتوى الوظيفي فقط ،ولكن تسجيل تتابع التحليل أيضا ، وتقدم هذه النتائج في صورة التوصيف الوظيفي والتخصيص الوظيفي ،حيت يركز التوصيف الوظيفي على الوظيفة فيعرفها ويشرح واجباتها ومسؤولياتها وشروط عملها أما التخصص الوظيفي فيركز علىالخصائص المطلوبة لشغل الوظائف حيث يصف الموهلات الواجب توفرها في الفرد شاغل الوظيفة.[2]

و الشكل التالي يوضح المعلومات الخاصة بتوصيف الوظائف و تخصيص الوظائف (مواصفات الوظيفة) :[3]



---

1 - - عمار بوحوش ، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة ، دار البصائر للنشر والتوزيع، الجزائر ، ط 2،2008 ، ص 313 .

2 - راوية حسن ، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية، بدون طبعة ، 2002/ 2003 ، ص : 55

مصطفى نجيب شاويش ،المرجع السابق ، ص : 62

ثانيــا : الاستقطـــاب

يعد تحديد احتياجات المنظمة من المـــوارد البشريـــة من حيث الكمية و النوعية تبدأ مرحلة تدبير هذه الاحتياجات عن طريق محاولة الحصول عليها ، و تسمى هذه المرحلة بـ الاستقطاب .

يعرف الاستقطاب بأنه عملية "اكتشاف مرشحين محتملين للوظائف الشاغرة الحالية أو المتوقعة في المنظمة أي أنه نشاط يقوم على الوصل بين من يبحثون عن وظائف و يعرضون وظائف" [1]

أو هو" تلك المراحل أو العمليـــات المختلفة للبحث عن الأفراد أو المرشحين الملائمين لملء الوظائف الشاغرة بالمنظمة". [2]

من هذين التعريفين يتبين لنا أن الاستقطاب يعنى بالبحث عن اليد العاملة اللازمة و التي تتوفـــر فيها الشروط المطلوبة بهدف شغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة .و لنا أن نتساءل : ما الأسباب التي تؤدي بالمنظمة إلى جذب و استقطاب جهود بشرية إضافية ؟

و الإجابة تكون أن هناك ثلاثة" **03**" أسباب لجذب و استقطاب العمالة هي : [3]

1) زيـــادة كمية العمل : فزيادة كمية العمل المطلوب من موظف معين تستدعي البحث عن أفـــــراد جدد و تعيينهم لتلبية هذه المتطلبات .

2) ظهـــور الحاجة إلى مهام جديدة : إذ أن مباشرة المنظمة لوظائف جديدة تقتضي البحث عن موظفين جدد لأدائها ، مثلا قد تباشر المنظمة الاهتمام بشكاوي و تظلمات العاملين ، حينها تحتاج إلى موظف توكل له هذه المهمة .

3) حصول شاغر في الوظيفة : إن ترك أحد العاملين لوظيفة بسبب الترقي أو التقاعد أو التغيب لفترة طويلة فإن هذه الحالات و مثيلاتها تستدعي تعيين موظفين جدد .

إن الحديث عن أسباب جلب القوى العاملة يجرنا إلى الحديث عن المصادر التي سيتم الحصول منها على هذه الاحتياجات ، و تنقسم هذه المصادر إلى مصدرين أساسيين :

أ – **<u>المصادر الداخلية</u>** : و تتمثل في الموارد البشريـــة الموجودة داخل المنظمة و يمكن اللجــــوء إلى هذه المصادر في حالة الوظائف الإشرافيـة أو الوظائف التي تحتاج لخبرات قد لا تتوفر خارج المنظمة و من أهم هذه المصادر : الترقية ،النقل الوظيفي ،مخزون المهارات و القدرات المتوفرة لدى العاملين ، الإعلان الداخلي ،عن طريق الزملاء والأصدقاء. [4]

---

1 - محمد سعيد انور سلطان – ادارة الموارد البشرية – دار الجامعة الجديدة ، الأزريطة ، (ب ط) 2003، ،ص :117 .

2 - أحمد ماهر، المرجع السابق ، ص : 143

3 - سعاد نائف برنوطي - إدارة الموارد البشرية ،إدارة الأفراد - دار وائل للنشر ، عمان ،ط3 ،2007 ،ص ص215-216

4 - أحمد ماهر، المرجع السابق ، ص-ص:143-145.

ب – المصادر الخارجية : و يقصد بها تلك المصادر التي تمد المنظمة باحتياجاتها من الموارد البشرية ، و يقصد بها أيضا سوق العمل و من أهم هذه المصادر :الترشيحات من قبل العاملين الحاليين بالمؤسسة ،الإعلان ، مكاتب العمل ، كذا المدارس و الكليات ، النقابات العمالية و التأجير(تشغيل الأفراد بالساعة أو اليوم)، أو الأقارب .[1]

ثالثا : الاختيار

يقصد به عملية انتقاء الأفراد المؤهلين الذين تتوفر فيهم الشروط المطلوبة لشغل الوظائف وفق المعايير و الإجراءات المتخذة من قبل المنظمة بشكل دقيق .

أو هو " تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة و هو الشخص الذي تتوافر فيه مقومات و متطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره ، و يتم الاختيار طبقا لمعايير الاختيار التي تطبقها المنظمة". و تتم هذه العملية من طرف المديرون التنفيذيون بالنسبة للمنظمات الصغرى ، أما في المنظمات الكبرى فالعملية تكون بالاشتراك بين المديرون التنفيذيون و إدارة الموارد البشرية .[2]

و ذلك وفق الإجراءات و المراحل التالية :[3]

1) طلب التوظيف
2) المقابلات الشخصية
3) التحري و التوصية
4) اختبارات التوظيف
5) الفحص الطبي

و يمكن اختيار و انتقاء الموارد البشرية من مصدرين أساسيين :

مصدر داخلي : و يتم بموجبه اختيار الأفراد الذين تتوافر فيهم الشروط و المواصفات المطلوبة لشغل الوظيفة من داخل المنظمة .

و **مصدر خارجي** : و هنا تستعين المنظمة باختيار اليد العاملة من خارج المنظمة إذ لا يمكن الاعتماد على القوى العاملة الداخلية فقط[4] ، و ذلك للاستفادة من خبرات و مهارات جديدة .[5]

1-عبد الغفار حنفي- السلوك التنظيمي وادارة الموارد البشرية-الأسكندرية ، ص –ص:209-211 .

2- أحمد ماهر –المرجع السابق – ض:155

3- مصطفى نجيب شاويش ، المرجع السابق ، ص: 162

4- فيصل حسونة ، المرجع السابق ، ص:66.

5- مصطفى نجيب شاويش ، المرجع السابق ، ص:161

رابعـــا : التدريـــــــــب

هـو تلـك العمليـــــة المخطـط لهـا بشـكل منظـــــم و منســـق و هـادف و التـي تعنـى بالأفـــراد العامليـــن بالمنظمـة و ذلـك وفـق إجـراءات و خطـوات محـددة لتعزيـز قـدراتهم و مهاراتهم .

و يعـرف أيضـا بأنـه " الجهـد المـنظم و المخطـط لـه لتزويـد المـوارد البشـرية فـي المنظمـة بخبرات و معارف معينة و تحسين و تطويــر و تنميـة مهـاراتهم و قدراتهم و تغيير سلوكهم و اتجاهاتهم بشكل إيجابي مما يساعد الأفراد علـى أداء وظائفهـــم الحاليـة و المستقبلية بفاعليـة و بالتالي رفع مستوى الإنتاج و تحقيق أهداف كل من الموظف و المنظمة " .[1]

لقد ركز هذا التعريف على هدفين للتدريب :

أولا : على مستوى الفرد من حيث اكتسابــــه خبرات و مهارات جديدة و تحسين و تنميـــة مهاراته و قدراته إضافة إلى تغييـــر اتجاهاته و سلوكياتـــــــه .

ثانيا : على مستوى المنظمـة ممـا يسـاعده علـى ممارسـة عملـه بفاعليـــة حتـى يتمكن من تحقيق أهداف المنظمة .

و **التدريب نوعين**: تدريب في المراحل الأولى من التوظيـــف، و تدريب في المراحـل المتقدمـة من العمل.

فـ **النوع الأول** يعنى بالأفـــراد الجدد في المنظمة قصد تعريفهـــم بمتطلبات العمل و أهداف المنظمــــــة.

أما **النوع الثاني** فيعنى بأفراد قدامى في المنظمة بغرض تجديــــد معارفهم و مهاراتهم و نقلهم لوظيفة أخرى أو ترقيتهم للتأقلـــم و التكيــــــف .[2]

1- فيصل حسونة – المرجع السابق ص 137

2- صلاح الدين عبد الباقي – ادارة الافراد – مكتبة و مطبعة الاشعاع الفنية ، ص ص 273-274.

من خلال ما سبق يمكن القول أن الموارد البشرية هي مورد مهم داخل التنظيم و العقل المدبر لكافـــة وظائفـــــه لذا يجب إعطاؤه الأهمية الكبرى لأنه ليس عنصر مادي فحسب كما كان سائدا من قبل ، بل مورد بشري له أحاسيس و مشاعـــر تدفعه إلى بذل أقصى جهده لبلوغ الأهداف ، و تساعـد على تنميته على زيادة معارفه و قدراته لمواكبـــــة المستجدات التي تطرأ على الساحة التنظيمية و يتحقق ذلك وفـــق مجموعة من العمليات إذا أحسن استخدامهـــا استخداما أمثلا فإنها ستجني ثمارهـــــا .